

**Modelo de negocios para una empresa dedicada a facilitar la adquisición de
vivienda en el Eje Cafetero por parte de los colombianos residentes en Estados
Unidos**

María Fernanda Castaño Salazar

**Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Administración MBA
Pereira
2017**

MODELO DE NEGOCIOS CANVAS PARA UNA EMPRESA QUE FACILITE LA ADQUISICIÓN DE VIVIENDA EN EL EJE CAFETERO A COLOMBIANOS RESIDENTES EN ESTADOS UNIDOS

Modelo de negocios para una empresa dedicada a facilitar la adquisición de vivienda en el Eje Cafetero por parte de los colombianos residentes en Estados Unidos

María Fernanda Castaño Salazar

Trabajo de grado presentado como requisito para obtener el título de Magíster en Administración MBA

Asesora Temática

Diana María Henao Sierra

Asesora Metodológica

Beatriz Amparo Uribe de Correa

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración MBA

Pereira

2017

Contenido

Introducción.....	7
1. Objetivos del proyecto.....	8
1.1 Objetivo general.....	8
1.2 Objetivos específicos.....	8
2. Metodología	9
3. Marco conceptual.....	11
3.1 Remesas en Colombia	11
3.2 Uso o destino de las remesas	14
3.3 Divisa COP/USD.....	17
3.4 Programas de vivienda que benefician a los migrantes colombianos.....	18
3.4.1 Mi casa con remesas.....	18
3.4.2 Adquisición de vivienda en Colombia desde el exterior.....	18
3.4.3 Mi casa ya	19
4. Modelo de negocio.....	20
5. Modelo Canvas	22
6. Aplicación del modelo Canvas	30
6.1 Segmento de clientes	30
6.2 Propuesta de valor.....	32
6.3 Canales	33
6.3.1 Principales asociaciones a contactar.....	36
6.4 Relación con el cliente.....	38
6.5 Fuentes de ingreso	40
6.6 Recursos clave	43
6.7 Actividades clave	44
6.8 Socios clave.....	48
6.9 Estructura de costos	50
6.9.1 Salarios de personal 2016.....	50
6.9.2 Gastos administrativos y comerciales primer año	51
7. Conclusiones.....	54

8. Referencias	55
----------------------	----

Ilustraciones

Ilustración 1. Total remesas últimos años	12
Ilustración 2. Ingreso de remesas a Colombia por país de origen	13
Ilustración 3. Uso de las remesas	16
Ilustración 4. Tasa de cambio USD/COP 10 años	17
Ilustración 5. Lienzo Canvas	22
Ilustración 6. Gasto en publicidad digital en Estados Unidos de 2012 a 2018	34
Ilustración 7. Inversión publicitaria por medio en Estados Unidos durante 2013	34
Ilustración 8. Ingresos	40
Ilustración 9. Cronograma de ejecución de actividades clave	48

Lista de tablas

Tabla 1. Principales departamentos de destino de remesas	14
Tabla 2. Asociaciones a contactar	36
Tabla 3. Tipo de canal y sus fases	38
Tabla 4. Venta constructora CFC&A en Estados Unidos	41
Tabla 5. Objetivo de ingresos	43
Tabla 6. Ventas por asesor / año.	43
Tabla 7. Salario persona 5 años	50
Tabla 8. Gastos administrativos y comerciales	51
Tabla 9. Resumen ingresos - egresos	52
Tabla 10. Lienzo Canvas “Mi tierra, mi casa”	53

Resumen

El valor de las remesas que envían los colombianos residentes en Estados Unidos al Eje Cafetero oscila alrededor de los 278,6 millones de dólares para el año 2015, de los cuales aproximadamente el 15,5% se destina a pago de cuota de préstamo para adquisición de vivienda y para el pago del canon de arrendamiento. Lo anterior muestra que ese nicho de mercado oscila alrededor de los 43,2 millones de dólares, dando lugar a una oportunidad de negocio importante, no sólo para las constructoras, sino también para intermediarios en el proceso de adquisición de vivienda. Por lo tanto, una empresa dedicada a facilitar y coadyuvar a que los colombianos en Estados Unidos adquieran vivienda en el Eje Cafetero, especialmente en estos momentos de alto valor de la divisa, representa un negocio de alto potencial.

Palabras Clave

Colombianos residentes en Estados Unidos, remesas, adquisición de vivienda nueva, relación con el cliente, modelo Canvas.

Abstract

The value of remittances sent by Colombian residents in the United States to the Coffee Hub ranges around USD 278.6 million by 2015, from which approximately 15.5% is destined to payment of a loan quota for acquisition of housing and for the payment of the lease fee. This shows that this niche market oscillates around \$ 43.2 million dollars, giving rise to an important business opportunity, not only for the construction companies, but also for intermediaries in the process of acquiring housing. Therefore, a company dedicated to facilitating and assisting Colombians in the United States to acquire housing in the Coffee Triangle, especially in these moments of high value of the currency, represents a business of high potential.

Key Words

Colombians residing in the United States, Remittances, Acquisition of new housing, Client Relationship, Canvas Model.

Introducción

Las remesas que envían los colombianos residentes en el exterior tienen un valor significativo en la economía colombiana. Solo el Eje Cafetero, durante el año 2015, recibió \$278,6 millones de dólares provenientes de Estados Unidos. Este valor, aunado al alto valor de la divisa¹, abre oportunidades de negocio para el crecimiento del sector de la construcción, sus servicios o intermediaciones asociadas y para la creación de empleo que deben ser analizadas. Según estudios del Banco Interamericano de Desarrollo (2008) y el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (2007), la destinación principal de las remesas en Colombia es alimentación, servicios públicos y vivienda (arriendo y pago de crédito para adquisición de vivienda).

Este escenario dio origen a la idea de crear una empresa dedicada a facilitar la adquisición de vivienda en el Eje Cafetero por parte de los colombianos residentes en Estados Unidos. Con el fin de viabilizar la idea se desarrolló el modelo de negocios bajo la metodología Canvas propuesta por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur.

Por ello, el presente trabajo desarrolla los nueve pilares establecidos en el modelo Canvas: i) segmento de mercado, ii) propuestas de valor, iii) canales, iv) relaciones con clientes, v) fuentes de ingresos, vi) recursos clave, vii) actividades clave, viii) asociaciones clave, ix) estructura de costes. Al final del trabajo se plantean las conclusiones sobre la viabilidad de crear la empresa propuesta.

¹ A mediados de julio de 2014 la tasa de cambio alcanzó un valor de 1.835 COP/USD, para posteriormente experimentar un alza que llevó el valor de la divisa para mediados de febrero de 2016 a un valor máximo de 3.453 COP/USD. A la fecha, diciembre de 2016, el dólar no rompe el soporte de los 2.800 COP. Históricamente, la divisa tiene en este momento uno de sus valores más altos.

1. Objetivos del proyecto

1.1 Objetivo general

- Elaborar el modelo de negocios de una empresa dedicada a facilitar a los colombianos residentes en Estados Unidos adquirir vivienda propia o para su familia en el Eje Cafetero y a ser una aliada de las constructoras.

1.2 Objetivos específicos

- Definir con claridad el segmento de clientes y el tipo de relación que queremos establecer con ellos.
- Identificar la propuesta de valor de la empresa.
- Determinar la fuente de ingresos y estructura de costos de la empresa, a fin de determinar su viabilidad.

2. Metodología

- *Tipo de Investigación:* Aplicada
- *Método a realizar:* Sistémico. Los investigadores modelan el objeto mediante sus componentes y su relación a fin de hallar la estructura y su dinámica.
- *Población:* colombianos residentes en Estados Unidos y constructoras con asiento en el Eje Cafetero.
- *Muestra:* colombianos residentes en los estados de Florida, Nueva York y Nueva Jersey, y dos constructoras del Eje Cafetero.

- *Fuentes de información:*
 - Primaria: entrevistas ejecutivos constructoras, Información de CAMACOL e informes del Banco de la República.
 - Secundaria: Estudios y artículos sobre mercado de divisas y construcción en Colombia.

- *Técnicas e instrumentos de recolección de información:*
 - Análisis documental.
 - Entrevistas.

- *Instrumentos:*
 - Ficha de observación.
 - Cuaderno de notas.
 - Guía de análisis fundamental.

- *Depuración y sistematización de la información:* se depurará la información dependiendo la relevancia que muestre para el objeto de esta investigación teniendo en cuenta factores como pertinencia, coherencia y relevancia.

MODELO DE NEGOCIOS CANVAS PARA UNA EMPRESA QUE FACILITE LA ADQUISICIÓN DE VIVIENDA EN EL EJE CAFETERO A COLOMBIANOS RESIDENTES EN ESTADOS UNIDOS

Una vez seleccionada, clasificada y sistematizada la información, se procederá a su análisis a fin de obtener el resultado esperado con este proyecto.

- *Resultados esperados:* elaborar el modelo de negocio bajo la metodología Canvas para una empresa dedicada a facilitar la adquisición de vivienda en el Eje Cafetero por parte de los colombianos residentes en Estados Unidos y ser aliada de las constructoras.

3. Marco conceptual

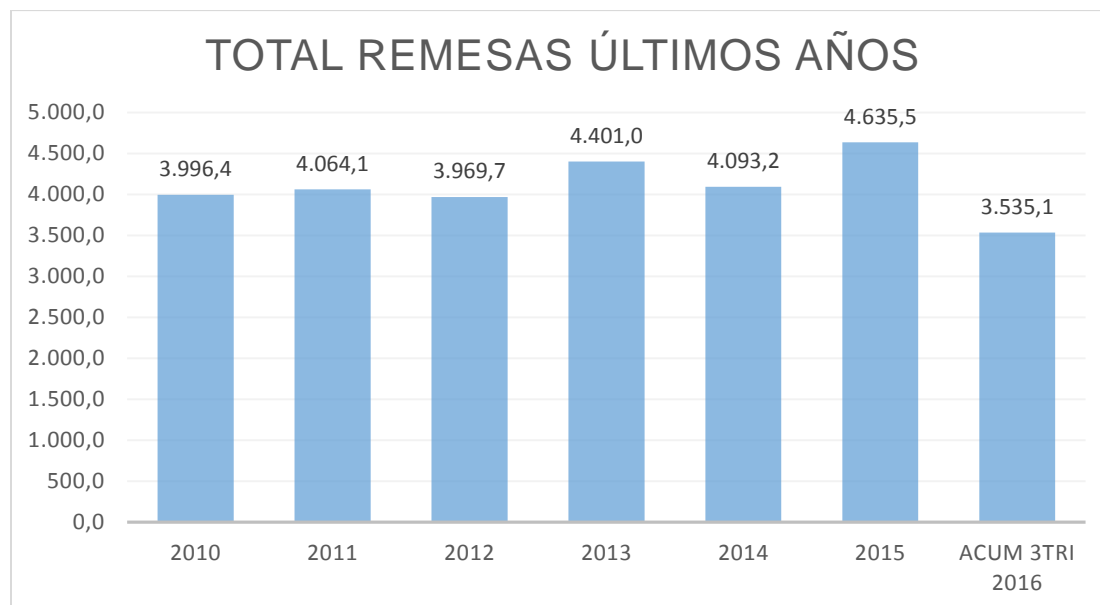
3.1 Remesas en Colombia

Las remesas se entienden como todas aquellas *“transferencias corrientes realizadas por los emigrantes a su país de origen, ya sea en dinero y/o en especie y hacen parte de las transferencias corrientes registradas en la Balanza de Pagos de Colombia”* (Banco de la República, 2016).

Los diferentes procesos migratorios que ha vivido Colombia, originados principalmente por dificultades macroeconómicas como desempleo, caída del PIB y deterioro de la seguridad interna, han llevado a que los colombianos emigren en búsqueda de oportunidades económicas (Guarnizo, 2003), han impulsado la importancia de las remesas en la economía colombiana, lo cual se ve reflejado en que estas han superado los ingresos generados por las exportaciones de café y carbón (Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, 2007) y han ganado representatividad en el PIB.

En los últimos años, las remesas han tenido un comportamiento similar, con un ligero aumento en el año 2015, debido principalmente a la devaluación del peso.

Ilustración 1. Total remesas últimos años en millones de dólares provenientes de todos los países

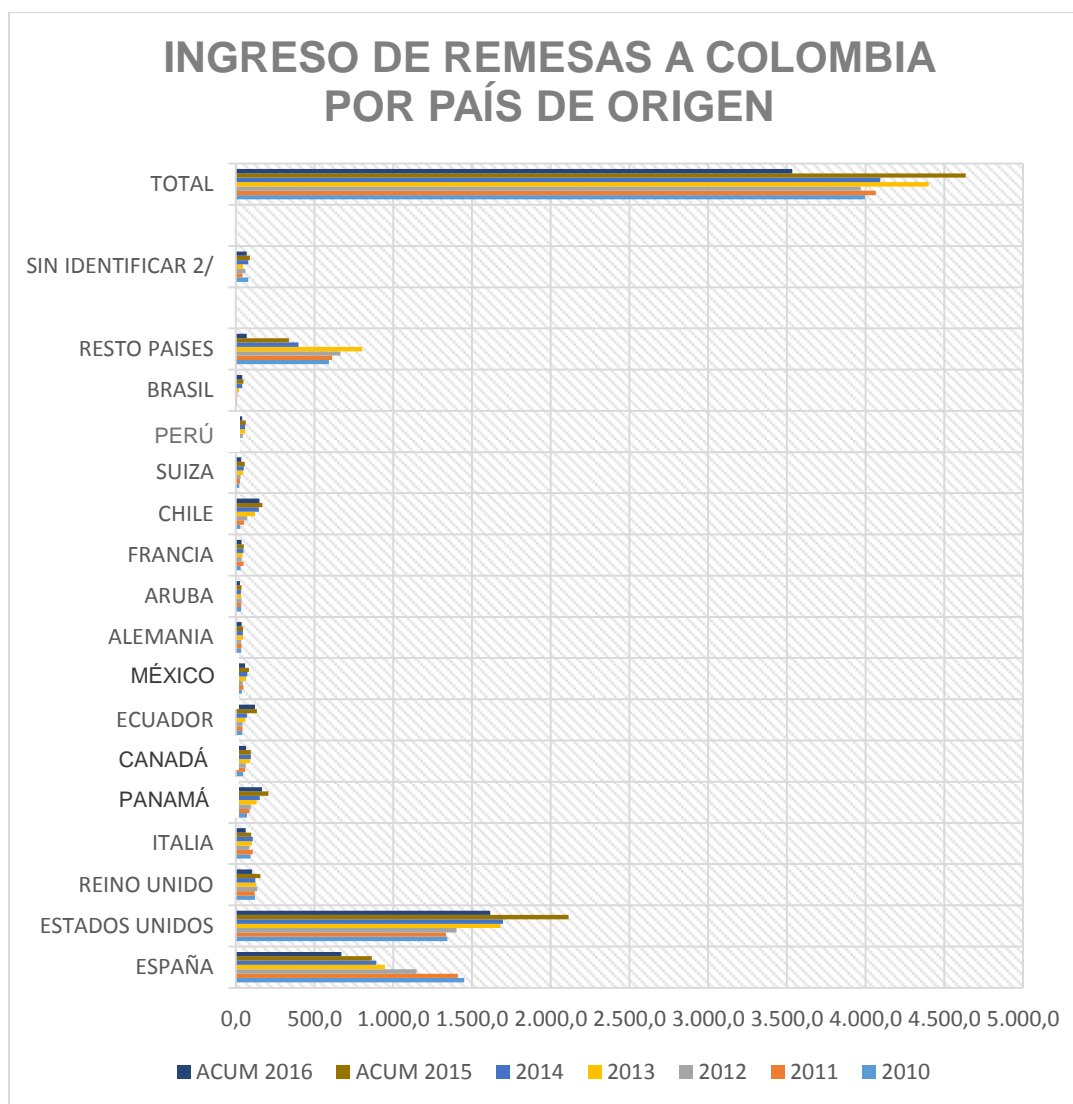


Fuente: Elaboración propia, a partir de “Ingresos de remesas por país de origen” de www.banrep.gov.co/es/remesas.

Según los resultados de la encuesta trimestral de remesas realizado por el Banco de la República, (2016), en el año 2015 entró por concepto de remesas a Colombia la cifra de \$4.635,5 millones de dólares, distribuidos así: (i) Estados Unidos 2.112,5 millones de Dólares; (ii) Otros países 1.333 millones de dólares; (iii) España 863,3 millones de dólares; (iv) Chile 168 millones de dólares; (v) Reino Unido 156,1 millones de dólares.

En la ilustración 2, que muestra los principales países de origen de las remesas con destino a Colombia durante los últimos años, se observa claramente que Estados Unidos, seguido por España, son los principales países de origen de las remesas.

Ilustración 2. Ingreso de remesas a Colombia por país de origen



Fuente: Elaboración propia, a partir de “Ingresos de remesas por país de origen” de www.banrep.gov.co/es/remesas

Ahora bien, como la empresa que se propone se focaliza en desarrollar su actividad en el Eje Cafetero, debe observarse cómo se distribuyen en el país los ingresos de las remesas. La tabla 1 contiene la información de los departamentos de Colombia que reciben más remesas.

Tabla 1. Principales departamentos de destino de remesas (valores expresados en millones de dólares)

DEPARTAMENTO	TOTAL REMESAS 2015	REMESAS USA 2015
Valle del Cauca	\$1.236,6	\$499,4
Antioquia	\$844,5	\$512,6
Cundinamarca	\$777,0	\$365,9
Risaralda	\$428,3	\$157
Atlántico	\$173,1	\$92
Quindío	\$171,3	\$73,8
Santander	\$98,4	\$39,6
Caldas	\$123,2	\$47,8
Bolívar	\$79,8	\$41,7
Tolima	\$60,3	\$25,8

Fuente: Elaboración propia, a partir de “Ingresos de remesas por país de origen y departamento receptor” de www.banrep.gov.co/es/remesas

Como se observa, los tres departamentos del Eje Cafetero están incluidos dentro de los primeros diez en recepción de remesas en el país. Sumados los tres departamentos, se ubican en el cuarto puesto con una 278,6 millones de dólares desde Estados Unidos.

3.2 Uso o destino de las remesas

Existen diferentes motivaciones microeconómicas por parte de los migrantes para enviar remesas a su país de origen. Diferentes estudios han intentado explicar cómo la acumulación de capital y el incremento del bienestar individual es una decisión individual con un fin utilitarista de maximizar una utilidad (Sjaastad, 1962).

Las primeras aproximaciones plantearon que el envío de remesas tiene como finalidad apoyar a la familia en el país de procedencia (Stark, 1991). Actualmente el fenómeno se estudia desde tres enfoques: (i) el de decisión individual; (ii) el de arreglos familiares y (iii) el de motivos mixtos (Sandoval Herrera, 2012). A continuación, se describe cada

uno de ellos a la luz de lo planteado en el documento “*¿Por qué los migrantes envían remesas?: Repaso de las principales motivaciones macroeconómicas*” de Sandoval Herrera.

En el enfoque de decisión individual el migrante de manera voluntaria decide enviar la remesa y fija el valor. En este enfoque existen tres variables: i) altruismo, ii) inversión precautelar y iii) herencia. El primero se refiere a la felicidad que genera en el remitente el ayudar a su familia. En el segundo, existe un pensamiento futuro de invertir dinero en el país de origen con el fin de regresar cuando asegure un capital mínimo y rendimientos (Osili, 2012). En la tercera variable, herencia, el remitente procura mantener excelente relación con sus padres con el fin de participar en la herencia (Hoddinot, 1994).

El enfoque de arreglos familiares tiene tres variables: i) intercambio, ii) reembolso de préstamos y iii) aseguramiento. En la primera variable, el migrante ahorra con el fin de invertir capital en el país de origen, y los administradores de los recursos son la familia (Cox, 1990). En la segunda variable el remitente devuelve el préstamo otorgado por su familia para viajar a capacitarse. La tercera variable, aseguramiento, consiste en el envío de remesas con el fin de asegurar ingresos que diversifiquen el riesgo.

El enfoque de motivos mixtos plantea la combinación de enfoques y sus respectivas variables, para concluir que la motivación del migrante para el giro de remesas es una suma de diferentes motivos. Este último enfoque es el más aceptado actualmente.

Una vez revisadas las motivaciones para el giro de remesas, debe observarse la forma como estas son invertidas o el destino que se les da. Así pues, en el estudio elaborado por el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, Fondo Multilateral de Inversiones y el Banco Interamericano de Desarrollo, titulado “Remesas Internacionales en Colombia”, elaborado en marzo de 2012, plantea que los principales usos de las remesas son:

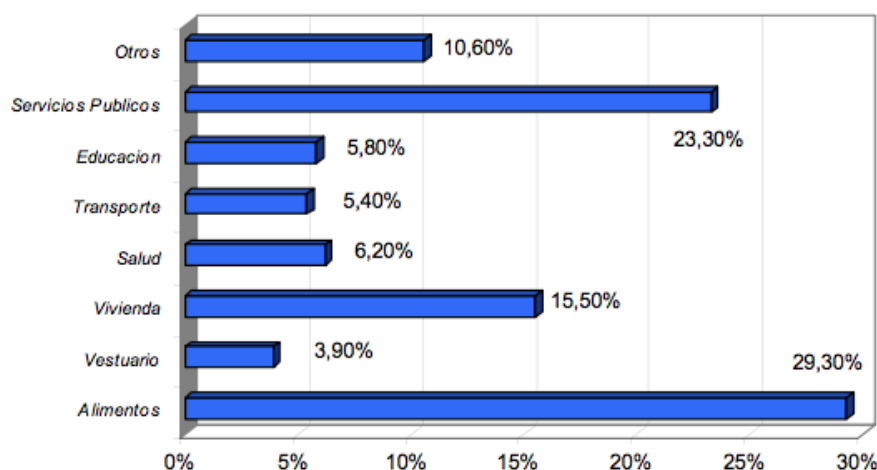
- (i) alimentos (29,3%);

- (ii) Servicios públicos (23,30%) y
- (iii) Vivienda (15,5%).

La destinación que se da a las remesas sirve para corroborar las motivaciones que se plantearon, en la medida que las primeras dos responden a arreglos familiares o a las variables de altruismo y herencia de la decisión individual. Para el caso de la vivienda, si bien en este ítem se incluye el pago de arrendamiento y adquisición de vivienda, este responde a las mismas variables de las dos primeras y a inversión precautelaria, intercambio y aseguramiento.

En principio, debido a la conexión existente con el departamento de origen o donde está radicada la familia, el foco principal de negocio son aquellos colombianos que tienen vínculo con el Eje Cafetero, lo que representa a nivel de divisas 278,6 millones de dólares provenientes de Estados Unidos, de los cuales, según el estudio precitado, el 15,5% es destinado a vivienda (arrendamiento, pago de crédito hipotecario), lo que representa un mercado potencial de \$43,18 millones de dólares anual.

Ilustración 3. Uso de las remesas



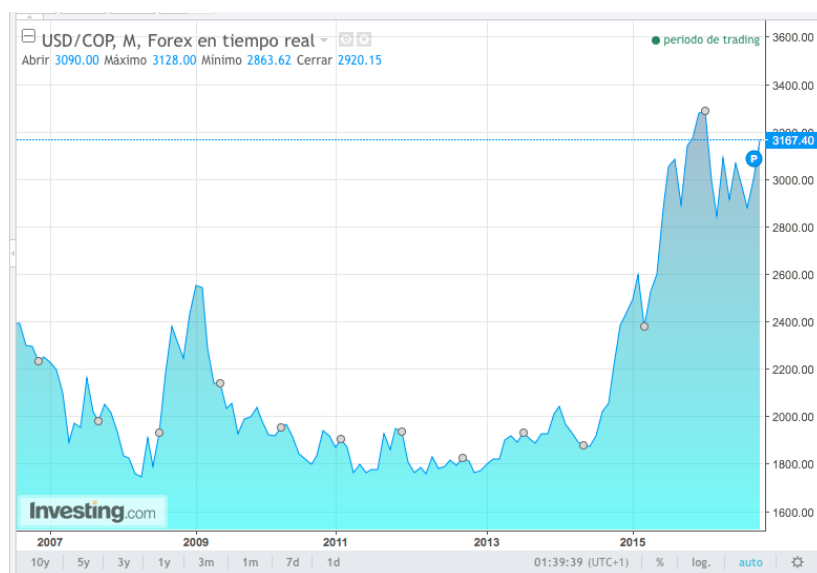
Fuente: Estudio sobre migración internacional y remesas en Colombia. Garay y Rodríguez, (2012).

3.3 Divisa COP/USD

Un punto a tener en cuenta del negocio consiste en el valor que tiene el dólar sobre el peso colombiano, lo cual representa una ventaja comparativa que debe ser aprovechada. La estrategia de negocio no gira sobre la TRM, pero ello no significa que no se obtenga beneficio adicional de ella en momentos en que el peso se encuentra devaluado.

El momento actual promedio de la TRM (\$3.170 nov. de 2016), muestra una oportunidad para el negocio, en la medida que incentiva la inversión de dólares en Colombia debido a su alto valor frente al peso y aumenta las utilidades de la empresa. Según las proyecciones macroeconómicas de analistas locales y extranjeros publicadas por el Banco de la República (2016), se estima que la tasa de cambio para el año 2017 oscilará, en promedio, entre \$2.953 y \$3.144. Por lo tanto, se puede esperar para el 2017 un alto valor del dólar que incentive la adquisición de vivienda en Colombia.

Ilustración 4. Tasa de cambio USD/COP 10 años



Fuente: Forex (2016). Tomado de: www.investing.com

3.4 Programas de vivienda que benefician a los migrantes colombianos

Con el fin de estimular la economía nacional, impulsar la generación de empleo y estimular el uso de remesas en inversión, el Gobierno Nacional ha promovido diferentes programas que tienen como fin beneficiar o incentivar la adquisición de vivienda por parte de los colombianos. Entre ellos se encuentran los siguientes:

3.4.1 Mi casa con remesas

Este programa es auspiciado por el BID y el FOMIN en alianza con las cajas de compensación y promovido por CNU y se describe como “*modelo de financiación para la compra de vivienda, mejoramiento o complemento de cuota inicial, dirigido a personas que reciben remesas constantemente de sus familiares en el exterior*” (Clavijo Padilla, 2013).

Al consultar sobre este programa, no se pudo establecer si aún se encuentra vigente y la página web www.micasaconremesas.com no está habilitada, según las consultas realizadas hasta el 12 de febrero de 2017.

3.4.2 Adquisición de vivienda en Colombia desde el exterior

A través de alianzas público–privadas con entidades del sector inmobiliario, el Programa “Colombia Nos Une” le ofrece al colombiano radicado en el exterior la posibilidad de adquirir vivienda en Colombia comprada desde el exterior. El programa se articula con el Fondo Nacional del Ahorro, que permite que los colombianos en el exterior ahorren voluntariamente cuotas mensuales durante mínimo un año con el fin de acceder a crédito hipotecario desde su país de residencia. El crédito puede ser para: i) Compra de vivienda (nueva o usada), ii) Liberación de gravamen hipotecario, iii) Construcción de vivienda en lote propio, iv) Mejora de vivienda (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2016).

Actualmente el programa se encuentra en varios países, entre ellos: Estados Unidos, Canadá, Chile, Alemania, España.

3.4.3 Mi casa ya

Es un programa del Gobierno Nacional que facilita la compra de vivienda a las familias colombianas. El programa está dirigido a hogares con ingresos entre 2 y 4 SMLMV*. A los beneficiarios se les subsidia la cuota inicial de la vivienda, con valor superior a 70 SMLMV e inferior o igual a 135 SMLMV, y la tasa de interés del crédito hipotecario en 4 puntos (Ministerio de Vivienda, 2016).

Los requisitos para postularse al programa son:

- Ingresos del hogar superiores a 2 SMLMV y hasta 4 SMLMV
- Que no sean propietarios de vivienda.
- Que no hayan sido beneficiarios de subsidio familiar de vivienda por parte del Gobierno Nacional y/o las cajas de compensación familiar, ni de cobertura de tasa de interés.
- Que cuenten con el cierre financiero para la adquisición de la vivienda (crédito aprobado).
- Que pretendan adquirir una vivienda cuyo valor sea superior a 70 SMLMV e inferior o igual a 135 SMLMV, en los departamentos que sean objeto del programa.

* SMLMV: Salario Mínimo Legal Mensual Vigente.

4. Modelo de negocio

El modelo de negocio es para una empresa el eje o base de su ventaja competitiva y es resultado, generalmente, de la estrategia. Este permite identificar y explotar las oportunidades de negocio con el fin de generar valor (Barrios, 2010).

Entre las definiciones existentes sobre el modelo de negocio, se tiene: i) *“un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción”* (Winter, 2001); ii) *“cómo un negocio o empresa genera valor a través de la utilización de la cadena de valor”* (Porter, 1985); iii) *“articular la proposición de valor, identificar un segmento de mercado, definir la estructura de la cadena de valor, estimar la estructura de costos, describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva”* (Chesbrough, 2002); iv) un modelo de negocios *“describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”* (Osterwalder, 2010); v) *“historias que explican cómo la empresa trabaja”* (Magretta, 2002); vi) *“un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades”* (Amit R, 2001) y, vii) una definición propia de modelo de negocio es: delimitación de la manera como la empresa crea valor a través de la correcta articulación de elementos internos y externos que la impactan.

“Los resultados económicos dependen de lo atractivo del sector, pero también de forma fundamental de las elecciones de la empresa que identifican su posicionamiento diferencial frente a sus competidores. Para persistir en estos resultados las organizaciones desarrollan recursos y capacidades difíciles de imitar como base para su sostenibilidad. Mientras estos conceptos están claros, la relación entre ellos siempre queda difusa. El modelo de negocio, al conectar elecciones y consecuencias nos permite integrar en un solo elemento los aspectos de posicionamiento y sostenibilidad dando una visión a la vez realista y dinámica del desarrollo de las ventajas competitivas” (Ricard, 2009).

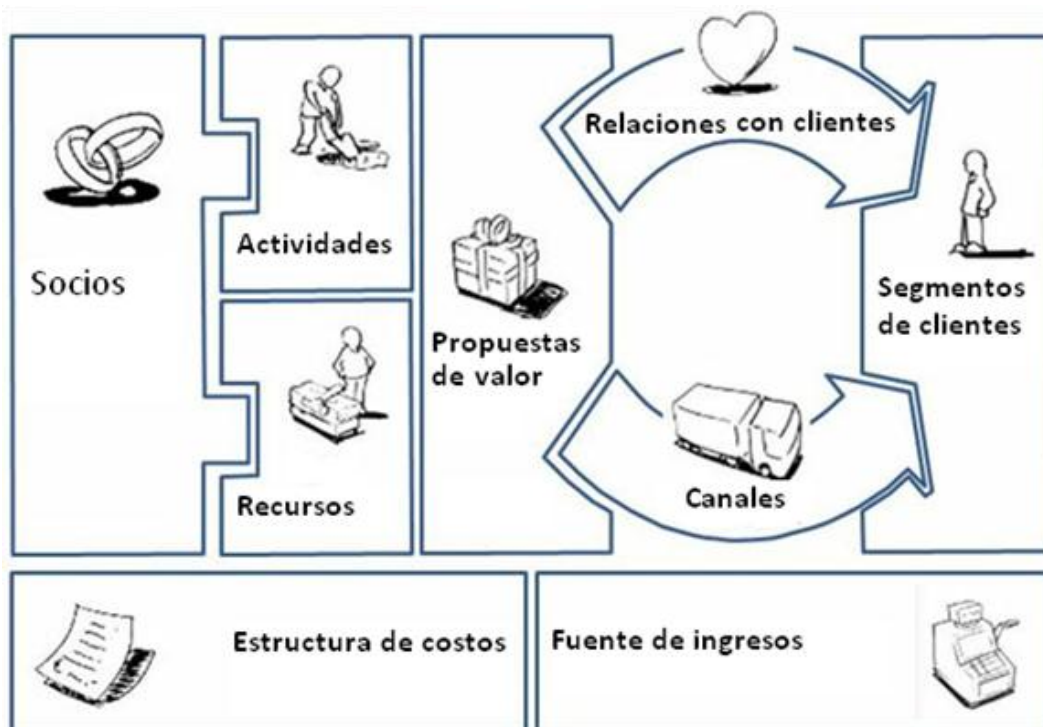
MODELO DE NEGOCIOS CANVAS PARA UNA EMPRESA QUE FACILITE LA ADQUISICIÓN DE VIVIENDA EN EL EJE CAFETERO A COLOMBIANOS RESIDENTES EN ESTADOS UNIDOS

El modelo de negocio se constituye en la brújula de la empresa, toda vez que allí se delimitan elementos relacionados con la estrategia, y a partir del desarrollo de estos elementos se marca el camino para las decisiones que debe tomar la empresa con sus correspondientes consecuencias.

Por tal motivo, para el desarrollo de la idea de negocio que se presenta en este trabajo, el modelo de negocio se desarrollará bajo el modelo Canvas, elaborado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur.

5. Modelo Canvas

Ilustración 5. Lienzo Canvas



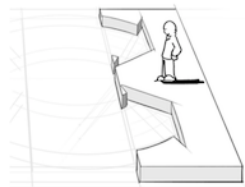
Fuente: Osterwalder (2010).

El modelo Canvas, propuesto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el libro titulado *“Generación de modelos de negocio”*, se define como una *“guía práctica para visionarios, revolucionarios y retadores que quieran desafiar los anticuados modelos de negocio y diseñar las empresas del futuro. Un libro para la generación de modelos de negocio”* (Osterwalder, 2010).

Del análisis de lo planteado por los autores, se encuentra un modelo relativamente sencillo de desarrollar, el cual está diseñado en nueve módulos y la interrelación entre ellos, donde se encuentran los aspectos fundamentales para generar valor en una empresa.

Los nueve módulos propuestos por Osterwalder son:

1. SEGMENTOS DE MERCADO:



¿Para quién estamos creando valor?

¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

Fuente: Osterwalder (2010)

En este punto se deben identificar claramente las personas o entidades a las que se dirige la empresa, con sus necesidades objetivas. El autor señala que un grupo de clientes pertenece a un segmento diferente si:

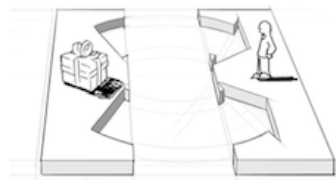
- *sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente;*
- *son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos;*
- *requieren un tipo de relación diferente;*
- *su índice de rentabilidad es muy diferente;*
- *están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.*

Entre los ejemplos que da el autor sobre segmentos de mercado cita:

- a. Mercado de masas: se centra en el público en general, no existen segmentos de mercado.
- b. Nicho de mercado: atiende grupos específicos y especializados. La relación con el cliente, los canales de distribución y la propuesta de valor se adapta a las necesidades del segmento.
- c. Mercado segmentado: existen grupos de clientes con necesidades diferenciables de los demás.
- d. Mercado diversificado: representa segmentos de mercado que no están relacionados y con necesidades muy diferentes.

- e. Plataformas multilaterales: estas se dan cuando la empresa atiende dos segmentos de mercado independientes pero necesarios para que el modelo funcione.

2. PROPUESTA DE VALOR:



Fuente: Osterwalder (2010)

¿Qué valor entregamos al cliente?

¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?

¿Qué paquetes de productos y servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

¿Qué necesidades del cliente estamos satisfaciendo?

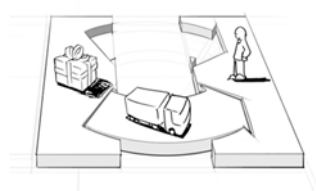
La propuesta de valor se relaciona con la manera como se solucionan los problemas de los clientes o se satisfacen sus necesidades. Es la forma como se crea valor para los clientes.

Los autores señalan en su obra una lista de elementos que contribuyen a generar valor para el cliente, así:

- a. Novedad: es la satisfacción de necesidades insatisfechas o que no eran percibidas por el cliente por no existir una oferta similar.
- b. Mejora del rendimiento: cuando se dan mejoras técnicas en bienes o servicios ya existentes.
- c. Personalización: consiste en la adaptación de los bienes y servicios a las necesidades de cada segmento de mercado.
- d. “El trabajo, hecho”: consiste en ayudar al cliente a realizar determinados trabajos.
- e. Diseño: está relacionado directamente con la estética del producto.
- f. Marca/estatutos: consiste en el valor que dan los clientes al uso de determinadas marcas por lo que representan.
- g. Precio: lograr la satisfacción de las necesidades del cliente a precios inferiores que las demás empresas.

- h. Reducción de costes: consiste en ayudar a los clientes a reducir sus costos.
- i. Reducción de riesgos: es la disminución de los riesgos que trae para un cliente la adquisición de un bien y servicio.
- j. Accesibilidad: consiste en poner a disposición de los clientes productos y servicios a los que no tenían acceso.
- k. Comodidad/utilidad: consiste en facilitar las cosas al cliente.

3. CANALES:



- ¿A través de qué canales quieren ser contactados nuestros segmentos de clientes?
- ¿Cómo podemos llegar a nuestros clientes?
- ¿Cuáles son más eficientes en costos?

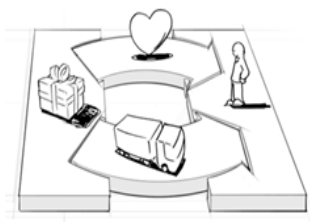
Fuente: Osterwalder (2010)

Los canales son la forma como la empresa comunica su propuesta de valor al cliente. Los autores señalan las siguientes funciones para estos:

- *Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;*
- *ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa;*
- *permitir que los clientes compren productos y servicios específicos;*
- *proporcionar a los clientes una propuesta de valor;*
- *ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.*

El autor distingue entre canales directos e indirectos y propios y de socios comerciales. La elección de los canales debe tener un equilibrio entre la experiencia del cliente y la maximización de utilidades para la empresa.

4. RELACIÓN CON EL CLIENTE:



Fuente: Osterwalder (2010)

¿Qué tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de cliente?

¿Cuáles hemos establecido?

¿Cómo están integrados en nuestro modelo de negocios?

¿Cuánto cuestan?

Es la forma como se relaciona la empresa con los clientes, que dependiendo la relación que esta quiera establecer con ellos, se puede fundamentar en i) captación de clientes, ii) fidelización de clientes y iii) estimulación de las ventas. La relación según el autor, puede ser personal o automatizada. De igual manera, el autor señala varias formas de relación:

- a. *Asistencia personal*
- b. *Asistencia personal exclusiva*
- c. *Autoservicio*
- d. *Servicios automáticos*
- e. *Comunidades*
- f. *Creación colectiva*

5. FUENTE DE INGRESOS:



Fuente: Osterwalder (2010)

¿Qué valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes?

¿Qué pagan actualmente?

¿Cómo están pagando ahora?

¿Cómo preferirían pagar?

¿Cuánto contribuye cada fuente de ingresos a los ingresos totales?

MODELO DE NEGOCIOS CANVAS PARA UNA EMPRESA QUE FACILITE LA ADQUISICIÓN DE VIVIENDA EN EL EJE CAFETERO A COLOMBIANOS RESIDENTES EN ESTADOS UNIDOS

Este corresponde al flujo de caja de la empresa. El autor diferencia dos tipos diferentes de fuente de ingreso:

- *Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.*
- *Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.*

Prosigue Osterwalder (2010) listando diferentes formas de generar fuentes de ingreso, donde señala las siguientes.

- a. *Venta de activos*
- b. *Cuota por uso*
- c. *Cuotas de suscripción*
- d. *Préstamo/alquiler/leasing*
- e. *Concesión de licencias*
- f. *Gastos de corretaje*
- g. *Publicidad*

6. RECURSOS CLAVE:



- ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?
- ¿Nuestros canales de distribución?
- ¿Relaciones con clientes?
- ¿Fuentes de ingreso?

Fuente: Osterwalder (2010)

En este módulo se describen los activos necesarios para que el modelo de negocio funcione, y se dividen en: i) físicos, ii) intelectuales, iii) humanos y iv) económicos.

7. ACTIVIDADES CLAVE:



- ¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?
- ¿Nuestros canales de distribución?
- ¿Nuestras relaciones con clientes?
- ¿Nuestras fuentes de ingresos?

Fuente: Osterwalder (2010)

Estas se definen como las acciones más importantes que debe realizar la empresa para tener éxito. El autor clasifica las actividades clave en tres grandes grupos: i) producción, ii) resolución de problemas y iii) plataforma/red.

8. SOCIOS CLAVE:



- ¿Quiénes son nuestros socios clave?
- ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?
- ¿Qué recursos clave vamos a adquirir de nuestros socios?
- ¿Qué actividades clave realizan los socios?

Fuente: Osterwalder (2010)

Este módulo describe la red de proveedores y socios indispensables para el desarrollo del negocio, y que tiene como finalidad la optimización del modelo, reducción de riesgos o adquisición de recursos. El autor señala la existencia de cuatro tipos de asociaciones:

1. *Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.*
2. *Cooperación: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.*
3. *Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.*
4. *Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.*

9. ESTRUCTURA DE COSTOS



¿Cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo de negocio?

¿Qué recursos clave son los más caros?

¿Qué actividades clave son las más caras?

Fuente: Osterwalder (2010)

En este módulo se relacionan todos los costos en que debe incurrir la empresa para crear y entregar valor, así como el mantenimiento de las relaciones con los clientes y todas aquellas actividades destinadas a generar ingresos.

El autor presenta dos estructuras de costos: i) según costes y ii) según valor. En la primera lo más importante es reducir los costos y generar valor al menor precio posible, mientras la segunda no considera los costos como una prioridad.

6. Aplicación del modelo Canvas

Una vez explicada la importancia y funciones de elaborar un modelo de negocio y de mostrar la composición del modelo Canvas, se tomará este modelo para desarrollar la idea de la empresa “Mi tierra, mi casa” dedicada a facilitar la adquisición de vivienda en Colombia por parte de los colombianos residentes en el exterior.

En este orden de ideas se desarrolla a continuación cada uno de los nueve cuadrantes propuestos y formulados para el modelo en mención:

6.1 Segmento de clientes

Nuestros clientes son los colombianos residentes en Estados Unidos que quieren adquirir vivienda en el Eje Cafetero y las constructoras de esta región que crean soluciones de vivienda que se adecuen a las necesidades de los colombianos residentes en el exterior.

Nuestro cliente se caracteriza generalmente por haber salido de su tierra hace mucho tiempo y siente nostalgia por sus costumbres, su familia, su ciudad y todo su patrimonio cultural. De igual manera, es una persona trabajadora y que ha conseguido a través del tiempo solidez económica, lo que lo lleva a tomar la decisión de hacer inversiones en su tierra natal como el inicio de un nuevo futuro en su tierra o el comienzo de una buena y tranquila vejez y jubilación. La unidad económica, es decir, la nueva empresa pone a disposición de estas personas (en este caso específico las que están en Estados Unidos) todo un talento humano altamente capacitado, para que se sientan respaldadas a la hora de buscar alternativas de compra de vivienda, ya sea como se dijo anteriormente, como inversión, como una posibilidad de venirse a disfrutar en su propia casa las vacaciones, o cualquier otro motivo que los induzca a la adquisición de vivienda.

No obstante lo anterior, es importante anotar que el nicho de mercado es amplio, ya que, según el DANE, el 34,6% de los migrantes colombianos eligieron Estados Unidos como país de destino.² Esto representa aproximadamente 1.168.907 de colombianos que residen en este país (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2009). Aunque existen cifras no oficiales que establecen que el número de colombianos residentes oscila entre 1,5 y 2 millones.

Consecuentemente con ello se deben procurar alternativas de confiabilidad para este mercado residente en Estados Unidos, teniendo en cuenta que se trata de un grupo de personas significativo que podrían llegar a ser nuestros clientes.

Según el Instituto de Política Migratoria y la Oficina del Censo de Estados Unidos (2000), los inmigrantes colombianos están radicados principalmente en los estados de Florida (31%), Nueva York (22%) y Nueva Jersey (14%); cuando se incluyen Texas y California (7%), se puede contar en estos estados más del 74% de la población.

Diferentes estudios han demostrado que los colombianos tienen contacto permanente con su tierra, que incluye la compra de vivienda y el deseo de regreso. Así lo expresó Guarnizo (2003), al establecer que *“Los (as) colombianos (as), a pesar de todo, han mantenido estrechas conexiones con el país. Dichas conexiones son multidimensionales e incluyen relaciones económicas, sociales, culturales y políticas. Entre las más comunes están el envío regular de dinero, presentes y mercancía, la compra de vivienda e inversiones en pequeños negocios en Colombia, visitas frecuentes, llamadas telefónicas cotidianas, intercambios culturales, masivas ayudas caritativas en caso de desastres y tragedias, el deseo de casi todos de regresar al país en forma definitiva y la participación en la vida política del país”*. (Emigración

² España (23,1%), Venezuela (20%), Ecuador (3,1%), Canadá (2%), Panamá (1,4%), México (1,1%), Costa Rica (1,1%), y con un porcentaje mínimo, Australia, Perú y Bolivia.

colombiana a los Estados Unidos: transterritorialización de la participación política y socioeconómica).

Por lo anterior, la propuesta se enfoca al segmento de clientes conformado por los colombianos residentes en Estados Unidos, preferiblemente con vínculos con el Eje Cafetero.

6.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor que se brinda para el colombiano residente en Estados Unidos es facilitarle, con seguridad y confianza, la adquisición de vivienda ubicada en el Eje Cafetero.

La propuesta de valor también va orientada a que sienta que existirá algo adicional que lo acercará de nuevo a su tierra y su cultura. El cliente tendrá la percepción que lo que se le ofrece, satisface una de necesidades primarias del ser humano, la seguridad; seguridad de tener un lugar donde llegar a su tierra natal, un lugar que lo podrá denominar tranquilamente como su nuevo hogar. Nuestra propuesta de valor apunta a que el cliente sienta la cercanía de la familia, además de la tranquilidad para un futuro, para que cuando su vida productiva esté terminando en Estados Unidos sepa que la inversión realizada como fruto de su esfuerzo y sacrificio no fue en vano.

La propuesta de valor también apunta a la certeza y confianza, es decir, que el cliente sienta que está adquiriendo una propiedad raíz de manera legal, porque al frente de esta inversión hay una empresa especializada en el tema y que su dinero no corre riesgo alguno, solucionando uno de los mayores problemas a que se ve enfrentado el inmigrante a la hora de pensar en la adquisición de vivienda.

Para cumplir este propósito la empresa “Mi tierra, mi casa” gestionará alianzas estratégicas con el fin de que nuestros clientes gocen de:

- Tarifas preferenciales en los costos asociados a envíos de remesas.
- Facilidades de crédito para adquisición de vivienda.
- Seguimiento constante al proyecto en donde adquieran su vivienda si este aún se encuentra en construcción.
- Asesoría permanente.

En consecuencia, la propuesta de valor para los colombianos residentes en Estados Unidos radica en: i) la personalización, en la medida en que los bienes y servicios ofrecidos se adaptan a las necesidades del nicho específico de los colombianos residentes en Estados Unidos, que tengan preferencia por el Eje Cafetero; ii) reducción de riesgos, al ser una empresa que trabaja de la mano de constructoras con amplia trayectoria; iii) reducción de costos, toda vez que se plantean tarifas preferenciales respecto a los costos asociados a los envíos de las remesas.

La promesa de valor para las constructoras asociadas es obtener como clientes a los colombianos residentes en Estados Unidos con el fin de que adquieran sus viviendas, lo que ayudará a su crecimiento comercial, teniendo la certeza que van a abarcar un nicho con capacidad adquisitiva.

6.3 Canales

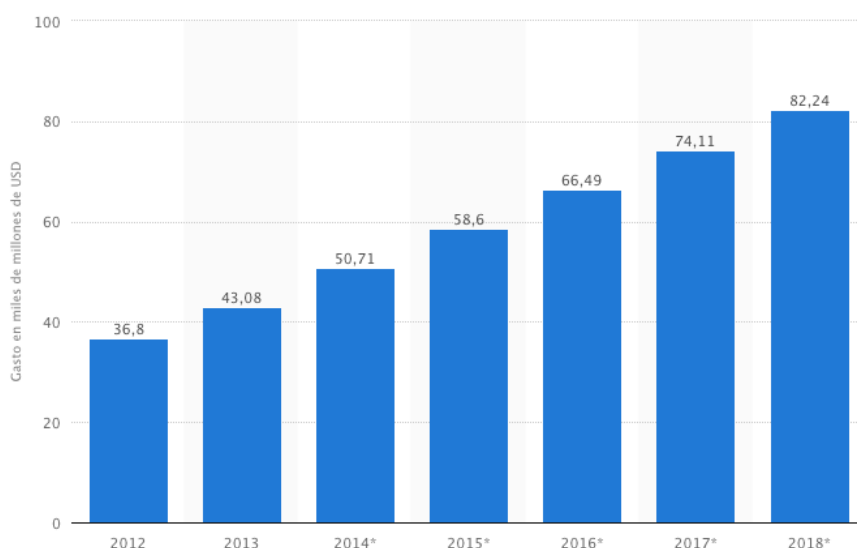
Para entablar contacto con los colombianos residentes en Estados Unidos que deseen adquirir vivienda ubicada en el Eje Cafetero se utilizarán diferentes canales estratégicos para que el nicho de mercado tenga acceso a los servicios de la empresa, de acuerdo a su grado de penetración y efectividad en el mercado de Estados Unidos.

Según diferentes estadísticas consultadas, la publicidad digital en Estados Unidos es la que ha presentado mayor crecimiento en los últimos años, por lo que se considera que este medio es efectivo para entablar comunicación con el mercado objetivo al que se pretende llegar, especialmente por el alto nivel de acceso a internet que tienen sus

MODELO DE NEGOCIOS CANVAS PARA UNA EMPRESA QUE FACILITE LA ADQUISICIÓN DE VIVIENDA EN EL EJE CAFETERO A COLOMBIANOS RESIDENTES EN ESTADOS UNIDOS

habitantes, ya que de acuerdo con datos del Banco Mundial (2015), el 74,5% de los habitantes de Estados Unidos son usuarios de internet.

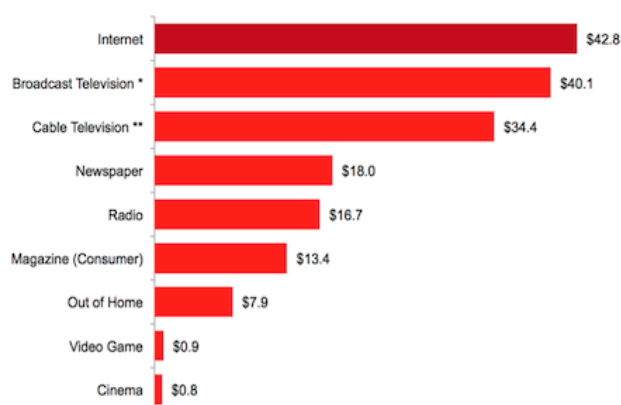
Ilustración 6. Gasto en publicidad digital en Estados Unidos de 2012 a 2018



Fuente: Banco Mundial, (2015)

Esta estadística contiene datos sobre el gasto en publicidad digital en Estados Unidos desde 2012 hasta 2013 con proyecciones hasta 2018.

Ilustración 7. Inversión publicitaria por medio en Estados Unidos durante 2013



Sources: IAB/PwC Internet Ad Revenue Report, 2013; PwC

Fuente: Banco Mundial, (2015)

En consideración a lo anterior, como canales de comunicación se plantean:

- a. Página web: El principal canal de comunicación con el colombiano residente en Estados Unidos será la página web, a través de esta se presentará la información relevante para nuestro cliente, asesoría permanente, publicidad de los diferentes proyectos de vivienda.
- b. Redes sociales: Las redes sociales nos permiten tener un contacto directo con el colombiano residente en Estados Unidos, toda vez se logra enfocar la campaña publicitaria en nuestro cliente objetivo, por lo cual se logra mayor eficiencia y efectividad en los recursos.
- c. Asistencia a Feria “*Dónde vivir e invertir en Colombia*”. Esta feria es organizada por la Cámara Colombiana de la Construcción, Camacol, y cuenta con el apoyo de los Ministerios de Relaciones Exteriores y Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, Procolombia, Colombia Nos Une y el Consulado de Colombia en Nueva York.

El objetivo de la feria es llevar a los colombianos en el exterior una completa oferta de proyectos de vivienda de diferentes regiones de nuestro país.

Este se ha convertido en un espacio importante y reconocido para presentar los proyectos de vivienda en el exterior. Cuenta con varios años de trayectoria y, debido a las entidades que participan, ha logrado posicionarse como un escenario confiable para la compra de proyectos de vivienda.

- d. Contacto directo con asociaciones de colombianos en Estados Unidos, que permitan contactar por referencia a nuestros clientes, generar mayor confianza y hacer acuerdos por negociación en bloque.

Los canales a, b, c y d iniciarán su implementación desde el primer año de la empresa, por ser económicos, efectivos y no requerir personal radicado en Estados Unidos, a

excepción del tiempo previo y relacionado con la realización de la feria Dónde vivir e invertir en Colombia. Para el caso del contacto directo, este aumentará progresivamente, al igual que el valor invertido en redes sociales y página web.

Para estos canales y como apoyo a la comunicación, las empresas constructoras que estarán ofreciendo sus proyectos generalmente cuentan con una herramienta virtual que hace sumergir a los posibles clientes en un ambiente en tercera dimensión para realizar un recorrido en la propiedad que estos desean comprar, de esta manera el cliente podrá activar sus sentidos y hacerse una visión más real de su posible vivienda. Mediante este dispositivo, podrá imaginar cada espacio desde su capacidad e incluso su decoración.

6.3.1 Principales asociaciones a contactar

La siguiente tabla muestra una relación concisa con las principales asociaciones con las cuales se puede establecer contacto para garantizar un efectivo canal de comercialización:

Tabla 2. Asociaciones a contactar

ASOCIACIÓN	CONTACTO
Damas Voluntarias Colombianas	Ciudad: Miami Dirección: 7050 SW107 Street Pinecrest 33156 POBOX 431575 Miami FI 33143- 1575 Teléfono: 305-6624256 Correo Electrónico: cvlmiami@gmail.com Página web: http://www.damasvoluntariascolumbia.com/
Asociación de Estudiantes Colombianos Universidad Internacional de la Florida- COLSA	Ciudad: Miami Dirección: COLOMBIAN STUDENT ASSOCIATION FIU - UNIVERSITY PARK GC 340 S.O.C MIAMI, FL 33199 Teléfono: 305 2990234 Correo Electrónico: Colsa@fiu.edu Página web: http://www2.fiu.edu/~colsa/colsa.html

MODELO DE NEGOCIOS CANVAS PARA UNA EMPRESA QUE FACILITE LA ADQUISICIÓN DE VIVIENDA EN EL EJE CAFETERO A COLOMBIANOS RESIDENTES EN ESTADOS UNIDOS

Círculo Colombiano de San José	<p>Ciudad: San Francisco</p> <p>Dirección: 2306 Almaden Rd San José, CA, 95125</p> <p>Teléfono: 408 6001621</p> <p>Correo Electrónico: info@circulocolombianodesanjose.com</p> <p>Página web: http://www.circulocolombianodesanjose.com/</p>
Club Colombia de Dover	<p>Ciudad: Nueva Jersey</p> <p>Dirección: 11 East Black Well St. Dover, NJ 07801- PO BIX 812</p> <p>Teléfono: 9734429402</p> <p>Correo Electrónico: silvimarin@aol.com</p> <p>Página web: www.clubcolombiadover.org</p>
AfroColombia NY	<p>Ciudad: Nueva York</p> <p>Correo Electrónico: info@afrocolombiany.org</p> <p>Página web: espanol.afrocolombiany.org</p>
COLOMBIART	<p>Ciudad: Miami</p> <p>Dirección: 10520 SW 103 Avenue, ZC 33176</p> <p>Correo Electrónico: tzaber@gmail.com</p> <p>Página web: http://www.colombiart.net/</p>
Coalición de Organizaciones Colombianas en New York-COCNY	<p>Ciudad: Nueva York</p> <p>Dirección: 4612 Juntion Boulevard, Elmhurst, NY 11373</p> <p>Teléfono: 7182717900</p> <p>Correo Electrónico: suarezmottah@nexosny.com</p> <p>Página web: www.nexosny.com</p>
Colombia para Ti	<p>Ciudad: Miami</p> <p>Dirección: 2335 NW 107 AVE, STE. 2M03-117, MIAMI, FL 33172</p> <p>Teléfono: 786-547-6432</p> <p>Correo Electrónico: info@colombiapati.net</p> <p>Página web: www.colombiapati.net</p>
Sociedad Colombiana de Arquitectos de Nueva York	<p>Ciudad: Nueva York</p> <p>Dirección: "P.O. Box 2016 Larchmont, NY 10538 USA"</p> <p>Teléfono: 914 3745721</p> <p>Correo Electrónico: info@scanewyork.org</p> <p>Página web: www.scanewyork.org</p>
American	<p>Ciudad: Miami</p>

Asociación of Colombian Engineers	Dirección: 305-2443707 Correo Electrónico: info@aace-usa.org Página web: http://www.aace-usa.org/
-----------------------------------	---

Fuente: elaboración propia a partir de diferentes consultas.

Tabla 3. Tipo de canal y sus fases

Tipos de canal			Fases de canal				
Propio	Directo	Equipo comercial	Información Página web Redes sociales Asistencia a ferias Equipo Comercial	Evaluación Diferenciación por personalización y disminución de riesgo	Compra Página web A través de equipo comercial	Entrega Entrega a familia o directamente en Colombia. Si es entrega a familia, al cliente residente se le transmitirá la experiencia de su familia	Posventa Atención y asesoría al cliente respecto al pago de la vivienda e intermediar ante cualquier eventualidad con la constructora
		Ventas internet					
Socio	Indirecto ³	Tiendas propias					
		Tiendas de socios					
		Mayoristas					

Fuente: Elaboración propia sobre tabla elaborada a partir de Osterwalder, (2010)

6.4 Relación con el cliente

Nuestra relación con el colombiano residente en el exterior tiene como fin que este vea en la empresa “Mi tierra, mi casa” la opción más confiable, segura y fácil para adquirir vivienda en el Eje Cafetero.

Por ello, es necesario entablar una relación que genere y despierte emociones de aprecio, responsabilidad, solidez, seguridad tanto en los colombianos residentes en el exterior como en la familia residente en Colombia. Se pretende establecer relación de

³ Los canales en rojo, en la primera etapa del modelo de negocios no se tienen planeados.

doble vía, en la medida en que los familiares que se encuentran en Colombia tienen influencia en la decisión de compra de vivienda.

En desarrollo de lo anterior, se debe tener contacto con el colombiano que reside en Estados Unidos y con las familias ubicadas en el Eje Cafetero que tienen familiares que envían remesas para su sostenimiento.

Por tal motivo, la comunicación se plantea desde tres categorías:

a. Asistencia personal: se pretende entablar comunicación directa con los colombianos residentes en Estados Unidos que nos contacten a través de la página web o redes sociales, a fin de generar confianza y cerrar negocios con colombianos que manifiesten interés.

Uno de los mayores temores a los que se enfrentan los inversores del exterior en nuestro país es la falta de confianza, dado que es riesgoso confiar en medios electrónicos que muchas veces por algunos clientes pueden ser percibidos como impersonales. Por lo tanto se pretende, además de la estrategia mencionada anteriormente de página y redes sociales, llevar esta personalización al campo de la personalización de la misma mediante el uso de nuevas tecnología como las videollamadas y los videochats, en los cuales el cliente podrá visualizar el asesor comercial, su ambiente, su presentación, su desenvolvimiento entre otros factores que llevarán al cliente a sentir realmente que al otro lado de la línea está una persona profesional, empoderada y respaldada por una empresa confiable.

b. Servicios automáticos: el apoyo en la página web y redes sociales permiten tener información disponible de manera permanente, orientar al cliente según sus gustos y generar una primera aproximación, para luego cerrar el negocio de manera directa.

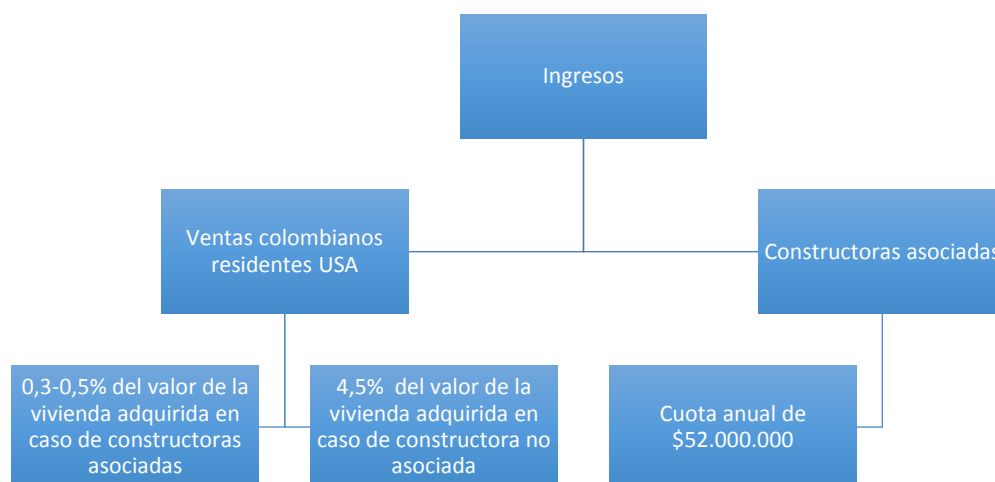
c. Comunidades: se pretende penetrar en las diferentes asociaciones de colombianos existentes en Estados Unidos, estableciendo beneficios especiales, de acuerdo a la asociación, que permitan dinamizar la compraventa de los proyectos.

6.5 Fuentes de ingreso

Las constructoras del Eje Cafetero están interesadas en el servicio de encontrar colombianos residentes en Estados Unidos que envíen sus remesas para adquirir vivienda en sus proyectos.

En la actualidad, hay aproximadamente 30 constructoras, siete de ellas del Eje Cafetero, que pagan una suma aproximada de \$56 millones de pesos anuales cada una a la empresa Viventa por representar sus proyectos en la feria “Dónde vivir e invertir en Colombia” y por tener dos puntos de atención, ubicados en Miami y Nueva Jersey, donde se pueden acercar los colombianos residentes en Estados Unidos a obtener información y atención de los proyectos.

Ilustración 8. Ingresos del modelo que se propone implementar



Fuente: Elaboración propia, (2016)

Se realizó trabajo de campo con el fin de obtener información directamente de las constructoras del Eje Cafetero que hacen presencia en la feria a través de un tercero.

Se concretó reunión con dos directores comerciales⁴ de diferentes empresas, a fin de conocer su satisfacción y observaciones al servicio ofrecido por la empresa “Viventa”. Ambos manifestaron inconformidad con el servicio ofrecido, considerando que el trabajo comercial realizado no corresponde con el valor pagado, que la tarifa es costosa y que solo se limitan a tener la imagen de la empresa y los proyectos en la feria y puntos de atención.

De la información obtenida, es evidente que ofrecer a las constructoras un servicio con una labor comercial agresiva que represente un aumento en las ventas de vivienda de colombianos residentes en Estados Unidos genera interés, por lo que es viable atraer constructoras a asociarse con nuestro servicio.

Como ejemplo se tiene el caso de la constructora CFC, quien está asociada con la empresa “Viventa”, y que en los años 2015 y 2016 (Enero-agosto) ha realizado las siguientes ventas a colombianos residentes en Estados Unidos:

Tabla 4. Venta constructora CFC en ESTADOS UNIDOS

AÑO	No. VIVIENTAS VENDIDAS	TOTAL VALOR PESOS	VALOR APROXIMADO USD (TRM \$2.900)
2015	2	\$489.500.000	\$168.793
2016 (agosto)	8	\$1.303.491.500	\$449.480

Fuente: Constructora CFC

El pago de la suscripción se realiza de forma anual. Las comisiones por venta se pagan una vez se paga la cuota inicial y se hace escritura de compra venta del bien inmueble.

Los ingresos del modelo de negocio tienen dos fuentes principales, los ingresos derivados de la cuota anual que pagan las constructoras asociadas, la cual será en el

⁴ Solo uno accedió a que se suministrara su información: Sr. Juan David Castaño Salazar, Director Comercial CFC&A Manizales. (6)8756633 Ext 110 Cel.: 313 651 0621.

primer año de afiliación de \$52.000.000, aumentado anualmente un 4%; y la otra, la comisión que se genera por cada venta realizada la cual según datos de la ilustración 8, están entre 0,3% y 0,5% del valor de la venta del inmueble, esta comisión será igual para todos los cinco años de la proyección. Los cálculos de la tabla 5 se realizan conforme a la proyección de constructoras asociadas por año y las ventas realizadas de viviendas a un precio promedio obtenido de los datos reales entregados por la constructora CFC Manizales, tasados en 56.000 dólares.

El número de viviendas vendidas aumentará año a año debido al posicionamiento que se espera de la empresa y a la expectativa de crecimiento del sector de la construcción para el cual se toma el estimado para el 2016 que es de 7,9% (El Tiempo, 2016); además, se potenciará este crecimiento con el contacto directo con el cliente, que aumentará anualmente en la medida que se espera seguir vinculando personal dedicado a ello, y el impacto y penetración de la publicidad.

De igual manera, para dar inicio al proyecto con cifras más acertadas, se tuvo en cuenta el tamaño del mercado de divisas destinado para vivienda en el Eje Cafetero para 2015. En la tabla 1 se evidencia que un total de 278,6 millones de dólares recibe la región en divisas, y que un 15,5% es destinado para vivienda, esto arroja un techo del mercado en cuanto a divisas destinadas a este rubro de 43,18 millones de dólares, los cuales actualizados con un porcentaje aproximado del 7% de inflación para el año 2016 alcanzarán 46,20 millones de dólares. Siendo así, y dada la influencia de la competencia y por ser nuevos en este mercado, se realizarán las proyecciones con una meta de lograr un 2% de este, apalancado con las estrategias de marketing. Este 2% deja en posición de calcular ingresos iniciales por concepto de comisiones tasados en un 0,4% sobre unas ventas de 952.000 dólares, lo que ingresaría a las cuentas de la empresa un valor de 4.284 dólares.

Las proyecciones para los siguientes años se presentan en la tabla 5.

MODELO DE NEGOCIOS CANVAS PARA UNA EMPRESA QUE FACILITE LA ADQUISICIÓN DE VIVIENDA EN EL EJE CAFETERO A COLOMBIANOS RESIDENTES EN ESTADOS UNIDOS

Tabla 5. Objetivo de ingresos

AÑO	No. CONST. ASOCIADAS	No. ASESORES	CUOTA ANUAL EN PESOS COLOMBIANOS	INGRESOS CUOTA ANUAL[1] EN PESOS COLOMBIANOS	TOTAL VENTA USD	% GANANCIA POR VENTA USD
1	1	1	\$ 52.000.000	\$ 52.000.000	\$ 952.000	\$ 4.284
2	3	2	\$ 54.080.000	\$ 162.240.000	\$ 2.037.280	\$ 9.168
3	5	3	\$ 56.160.000	\$ 280.800.000	\$ 3.269.834	\$ 14.714
4	7	4	\$ 58.240.000	\$ 407.680.000	\$ 4.664.964	\$ 20.992
5	10	5	\$ 60.320.000	\$ 603.200.000	\$ 6.239.389	\$ 28.077

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Ventas por asesor / año

VENTAS POR ASESOR AÑO		
AÑO	DOLARES	UNIDADES
1	\$ 952,000	17
2	\$ 1,018,640	18
3	\$ 1,089,945	19
4	\$ 1,166,241	21
5	\$ 1,247,878	22

Fuente: Elaboración propia.

6.6 Recursos clave

Para el desarrollo de la propuesta de valor de “Mi tierra, mi casa” se requieren los siguientes recursos:

- Humano: Se requieren inicialmente cuatro personas, así:
 - i) Gerente de la empresa: radicado en el Eje Cafetero y encargado del direccionamiento estratégico, establecer alianzas estratégicas, coordinar el equipo de trabajo, liderar la presencia en la feria del sector, y entablar negociaciones con líderes de las asociaciones de colombianos.

- ii) **Secretaria:** encargada de las labores administrativas y de ayudar en obtener bases de datos de colombianos residentes en Estados Unidos y entablar contacto con familias que tienen colombianos residentes en Estados Unidos.
 - iii) **Asesor comercial:** colombiano residente en Estados Unidos con amplias capacidades comerciales, quien será encargado de entablar contacto directo con colombianos y asociaciones de colombianos en los estados de Florida, Nueva York y Nueva Jersey, presentar los diferentes proyectos disponibles, y colaborar en las labores administrativas a que haya lugar desde Estados Unidos.
 - iv) **Community Manager:** Experto en manejo de redes sociales, así como del software de realidad 3D.
- **Físicos:** Oficina ubicada en Pereira con su mobiliario. Luego del tercer año, o si se logra un crecimiento más alto de lo esperado, se contará con una sede en el Estado de Florida, y posteriormente en Nueva York y Nueva Jersey.
 - **Financiero:** Se requiere recursos financieros para apalancar los primeros seis meses del negocio, para cubrir los gastos operativos y de funcionamiento, los cuales incluyen salarios y gastos administrativos como arrendamientos, servicios públicos, etcétera.

Además, es importante aclarar que estos recursos también deberán ser provisionados para los gastos de montaje de la empresa y sus oficinas.

6.7 Actividades clave

El negocio de “Mi tierra, mi casa” tiene divididas sus actividades clave en:

- a. **Gestión comercial:** incluye la suscripción de alianzas estratégicas que permitan cumplir la promesa de valor, adelantar estrategias publicitarias que acerquen a los posibles clientes a la empresa, y la labor comercial de cerrar las ventas tanto de los proyectos a los colombianos residentes en Estados Unidos como la suscripción de constructoras con la empresa.
- b. **Identificación y contacto de colombianos residentes en Estados Unidos.**
- c. **Gestión de relación con socios clave:** es necesario gestionar adecuadamente la relación con los socios clave. Por ejemplo, con las constructoras, que, si bien cumplen un doble papel de cliente y socio, se pueden establecer condiciones comerciales preferentes para una asociación de colombianos en Estados Unidos a fin de incentivar las ventas; también con asociaciones de colombianos y con entidades bancarias, a fin de generar condiciones que los beneficien mutuamente y que permitan llevar la promesa de valor a mayor número de clientes.
- d. ***Social media y community manager:*** para el correcto enfoque y manejo de las redes sociales y la página web, se requiere un adecuado uso de estos medios, máxime cuando son parte principal del canal de comunicación.
- e. **Gestión y operatividad de los recursos de *software* de virtualización.**
- f. **Consultoría jurídica, legal y financiera para los residentes que vayan a comprar vivienda.**
- g. **Acompañamiento y apoyo en los trámites de contratación.**
- h. **Asesoría financiera a la hora de la revisión de las diferentes propuestas para el cliente.**

A continuación se enuncia un orden pensado para la realización de las tareas en la empresa desde varios puntos de vista o diferentes áreas de impacto. Se encuentran tareas que por su naturaleza y la de la empresa se deben realizar de manera constante.

La primera actividad es el montaje y adecuación de la oficina en Colombia, lo que implica tareas como: búsqueda de ubicación, adecuación del local, reclutamiento de personal administrativo y comercial.

Para la puesta en marcha y funcionamiento se deben conseguir todos los permisos legales y licencias que se deben de poseer para el funcionamiento.

El funcionamiento de la empresa inicia con las labores de la gerencia en la consecución de constructoras para iniciar el proceso de asesoría y representación en el exterior; así como inicia de igual manera la labor comercial de contactar a las instituciones aliadas mencionadas en el numeral 6.3.1 Principales asociaciones a contactar, y de esta manera iniciar el trabajo de identificar y apropiar base de datos para los efectos de envío de planes de vivienda y demás información importante para el cliente. Es importante aclarar que se debe hacer la apropiación de la base de datos para cumplir con la ley de protección de datos vigente en Colombia. Todo este proceso es permanente.

El área comercial es la encargada de conocer y de exponer todos los proyectos de las constructoras que tengan convenio con la empresa, así como de la asesoría a los interesados en la compra.

Cuando se presente una venta, se realizará el proceso de acompañamiento y asesoría jurídica y legal al colombiano residente en el exterior con respecto a todos los aspectos del negocio.

MODELO DE NEGOCIOS CANVAS PARA UNA EMPRESA QUE FACILITE LA ADQUISICIÓN DE VIVIENDA EN EL EJE CAFETERO A COLOMBIANOS RESIDENTES EN ESTADOS UNIDOS

El siguiente cronograma muestra las actividades clave y los tiempos de ejecución según la dependencia entre unas y otras:

Ilustración 9. Cronograma de ejecución de actividades clave

AÑO		2017															
TIEMPO (Meses - Semanas)		Marzo				Abril				Mayo				Junio			
No	ACTIVIDADES	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4
1	Estudio de viabilidad del negocio																
2	Legalización de la empresa																
3	Formalización de alianzas estratégicas																
4	Identificación y contacto con clientes (en los EE UU)																
5	Gestión de Relación de Socios claves																
6	Gestión y operatividad de los recursos de software de virtualización																
7	Consultoría jurídica, legal y financiera para los residentes que vayan a comprar vivienda																
10	Acompañamiento y apoyo en los trámites de contratación																
11	Asesoría financiera a la hora de la revisión de las diferentes propuestas para el cliente																

Fuente: Elaboración propia.

6.8 Socios clave

Para la actividad de la empresa “Mi tierra, mi casa” se requiere contar con socios clave, que cooperen en el cumplimiento de la propuesta de valor que se desea entregar a los clientes, así:

a. Constructoras en el Eje Cafetero: las constructoras cumplen un doble rol, tanto como clientes y como socios clave. En este último punto, es menester resaltar que se pueden hacer acuerdos comerciales entre las constructoras y asociaciones de colombianos, a fin de ofrecer condiciones comerciales que incentiven la adquisición de proyecto de vivienda.

b. Entidades bancarias que faciliten pago con remesas y disminuyan costos de transacción: un socio estratégico, que ayuda en el cumplimiento de la promesa de valor

es una entidad bancaria que facilite y otorgue un menor costo de transacción al envío de remesas por parte de los clientes y que, en lo posible, facilite el acceso a créditos. De igual manera, este tipo de alianza disminuye los costos financieros asociados.

- c. Asociaciones de colombianos residentes en el exterior: al ser entidades que aglutinan a nuestro cliente objetivo, se pueden establecer condiciones especiales o beneficios para la asociación, dependiendo el número de afiliados, a fin de incentivar la compraventa de proyectos de vivienda.
- d. Cámaras de comercio: Se debe contar con las cámaras de comercio de las respectivas ciudades para la conformación de las sociedades y demás.
- e. Procolombia: Se presentará como un socio estratégico de promoción de nuestra empresa. Ayudará con la difusión de la empresa en sus respectivas ferias en el país de origen.
- f. Camacol, Cámara Colombiana de Construcción: aliado estratégico, el cual agremia a los profesionales de la construcción en el país.
- g. DIAN: Dentro de la seriedad y seguridad del negocio se pagarán todos los impuestos que la operación conlleve, así como ayuda si existe alguna exención de impuestos por repatriación de capitales del extranjero.
- h. Alcaldía de Pereira y Gobernación del Risaralda: Las cuales en sus ferias promocionales de marca en el exterior podrán darnos a conocer en nuevos mercados en Estados Unidos.

6.9 Estructura de costos

La estructura de costos de “Mi tierra, mi casa” incluye una serie de costos fijos y variables que deben tenerse correctamente ponderados con los ingresos que se espera percibir, en la medida que aquí radica el éxito del proyecto.

Los principales costos están asociados a pago de personal, pago por asistencia a feria y pagos por publicidad en medios digitales.

6.9.1 Salarios de personal 2016

Inicialmente se plantea tener tres personas vinculadas a la empresa, así i) un gerente con asiento en Colombia, encargado de hacer los acercamientos y negociaciones con las constructoras y del seguimiento de todo el negocio. ii) una secretaria que ayude en las labores de operativas y iii) un asesor comercial, residente colombiano en Estados Unidos, que realice el acercamiento directo con los colombianos y agremiaciones respectivas. Para el primer año solo se plantea un asesor comercial, pero su número incrementará en uno hasta el año cuarto.

Tabla 7. Salario Persona 5 años

	GERENTE		SECRETARIA		ASESOR	
	SALARIO		SALARIO		SALARIO	
	DÓLARES	PESOS	DÓLARES	PESOS	DÓLARES	PESOS
AÑO						
1	\$14.482,76	\$ 42.000.000	\$4.719,82	\$ 13.687.476	\$27.360,00	\$ 79.344.000
2	\$15.496,55	\$ 44.940.000	\$5.050,21	\$ 14.645.599	\$29.275,20	\$ 84.898.080
3	\$16.581,31	\$ 48.085.800	\$5.403,72	\$ 15.670.791	\$31.324,46	\$ 90.840.946
4	\$17.742,00	\$ 51.451.806	\$5.781,98	\$ 16.767.747	\$33.517,18	\$ 97.199.812
5	\$18.983,94	\$ 55.053.432	\$6.186,72	\$ 17.941.489	\$35.863,38	\$ 104.003.799

Fuente: Elaboración propia.

6.9.2 Gastos administrativos y comerciales primer año

Tabla 8. Gastos administrativos y comerciales

GASTOS	VALOR MES	VALOR AÑO
Transporte	USD \$120	USD \$1.440
Arrendamiento oficina + servicios públicos	USD \$250	USD \$3.000
Servicios (celular)	USD \$80	USD \$960
Papelería	USD \$15	USD \$180
Página web	USD \$85	USD \$1.020
Asistencia feria	USD \$16.000	USD \$16.000
Redes sociales y manager	USD \$600	USD \$ 7.200
	TOTAL	USD \$29.400

Fuente: Elaboración propia.

Para la asignación de los gastos, específicamente los de transporte, se tomaron referentes de personas del área comercial en el ámbito local, los cuales compartieron desde su experiencia los valores promedio por labor. Se dispondrá para el transporte un valor de 120 dólares mensuales los cuales serán entregados a la gerencia y al área de asesoría comercial para sus desplazamientos.

Para el presupuesto de arrendamiento y servicios públicos, se tuvo en cuenta la oferta inmobiliaria del centro de la ciudad, donde se encontró que en promedio los arrendamientos oscilan entre los 500 mil y los 600 mil pesos, con un valor promedio de servicios públicos de 100 mil pesos mensuales; estos datos fueron obtenidos mediante una investigación informal realizada por vía telefónica. El número de unidades (viviendas) vendidas por año, según el cálculo que reposa en la tabla 6, es de 17, 18, 19, 21 y 22 para los años 1, 2, 3, 4 y 5 respectivamente. Se encuentra la situación de que no es posible medir el esfuerzo individual sobre la venta de un inmueble y monetizarlo de manera unida, por eso se decide que este costo no queda cargado

MODELO DE NEGOCIOS CANVAS PARA UNA EMPRESA QUE FACILITE LA ADQUISICIÓN DE VIVIENDA EN EL EJE CAFETERO A COLOMBIANOS RESIDENTES EN ESTADOS UNIDOS

especificado a cada vivienda, sino que los salarios del área comercial serán cargados como gastos de ventas.

Inicialmente la empresa no necesitará apalancamiento financiero externo, por consiguiente, no se genera gasto financiero para pagar deuda. Como se menciona en el presente modelo de negocio, se espera recibir por comisiones de parte de las constructoras un porcentaje del 0,4% del valor de la venta. Para el momento inicial del proyecto no se formula la negociación con los bancos para el pago de comisiones por consecución de clientes, pero para una etapa siguiente será un punto importante para incrementar los ingresos. La siguiente tabla presenta el flujo de caja proyectado a cinco años:

Tabla 9. Resumen ingresos – egresos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos					
Anualidades	52.000.000	162.240.000	280.800.000	407.680.000	603.200.000
Comisión viviendas	12.852.000	27.503.280	44.142.757	62.977.005	84.231.752
Total ingresos	64.852.000	189.743.280	324.942.757	470.657.005	687.431.752
Egresos					
Gastos de administración					
Gerente	42.000.000	44.940.000	48.085.800	51.451.806	55.053.432
Arrendamiento	7.200.000	7.704.000	8.243.280	8.820.310	9.437.731
Servicios públicos	1.800.000	1.926.000	2.060.820	2.205.077	2.359.433
Secretaria	13.687.476	14.645.599	15.670.791	16.767.747	17.941.489
Contador	4.200.000	4.494.000	4.808.580	5.145.181	5.505.343
Plan celular	2.880.000	3.081.600	3.297.312	3.528.124	3.775.093
Papelería	540.000	577.800	618.246	661.523	707.830
Total gasto Admón.	72.307.476	77.368.999	82.784.829	88.579.767	94.780.351
Gasto de venta					
Asesores comerciales	79.344.000	84.898.080	90.840.946	97.199.812	104.003.799
Transporte	4.320.000	0	0	0	0
Publicidad mezcla de mercado	72.660.000	21.798.000	23.323.860	24.956.530	26.703.487
Total Gasto	156.324.000	106.696.080	114.164.806	122.156.342	130.707.286

Fuente: Elaboración propia.

MODELO DE NEGOCIOS CANVAS PARA UNA EMPRESA QUE FACILITE LA ADQUISICIÓN DE VIVIENDA EN EL EJE CAFETERO A COLOMBIANOS RESIDENTES EN ESTADOS UNIDOS

Tabla 10. Lienzo Canvas “Mi tierra, mi casa”

Partners Entidades Bancarias Constructoras Asociaciones de colombianos en Estados Unidos	Actividades clave Gestión Comercial Identificación y contacto de colombianos residentes en Estados Unidos Gestión de relación con socios clave Recursos clave Humano Físico Financiero	Propuesta de Valor para los colombianos residentes en Estados Unidos radica en: i) la personalización, en la medida que los bienes y servicios ofrecidos se adaptan a las necesidades de un nicho específico como son los colombianos residentes en Estados Unidos; ii) reducción de riesgos, al ser una empresa que trabaja de la mano de constructoras con amplia trayectoria; iii) reducción de costos, toda vez que se plantean tarifas preferenciales respecto a los costos asociados a los envíos de las remesas para las constructoras asociadas es obtener como clientes a los colombianos residentes en Estados Unidos con el fin de que adquieran sus viviendas, lo que ayudará a su crecimiento comercial.	Relaciones con clientes Asistencia personal Servicios automáticos Comunidades Canales de comunicación y distribución Página web - redes sociales Asistencia a Feria Contacto directo	Segmento de clientes Colombianos residentes en New York, New Jersey y Florida que deseen adquirir vivienda en Colombia Constructoras del eje cafetero
Estructura de costes Gastos de personal Comerciales y publicitarios Administrativos (Estructura de ingresos Suscripción de constructoras Comisión por venta		

Fuente: Elaboración propia.

7. Conclusiones

A partir del análisis de mercado realizado, se encuentra que actualmente existen oportunidades de negocio relacionadas con la intermediación en la adquisición de vivienda en el Eje Cafetero por parte de los colombianos residentes en Estados Unidos. Esta oportunidad nace debido a la gran cantidad de colombianos residentes en este país que envían remesas y el porcentaje de estas que se destinan a vivienda.

Se observan oportunidades que parten de establecer una relación con los clientes, canales y propuesta de valor que satisfagan efectivamente las necesidades de los clientes y brinden seguridad, confianza y brinden valor agregado respecto a la competencia, a fin de que elijan “Mi tierra, mi casa”.

De la estructura de costos e ingresos que presenta la empresa, se encuentra que el negocio genera utilidad, lo cual muestra la viabilidad. Adicionalmente, se observa que este negocio es escalable en dos dimensiones: i) a otros países con gran presencia de colombianos como lo es España; y ii) a otros departamentos de Colombia.

Después de elaborada la estructura del modelo de negocio, se puede evidenciar que es una buena herramienta, pero no sería la óptima para la elaboración de este tipo de negocio, que parte de cero. La herramienta óptima sería una que mezcle el modelo Canvas con las técnicas de Lean Start Up, denominada Lean Canvas, la cual realiza unos pequeños cambios que incluyen más el proceso desde cero del modelo a evaluar.

8. Referencias

Amit R, Z. C. (2001). Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal* (22), 493-520.

Banco de la República, (2016) *www.banrepcultural.org*. Recuperado el 7 de noviembre de 2016, de: <http://www.banrepcultural.org/taxonomy/term/24783>

Banco de la República (2016). Obtenido de Sitio web del Banco de la República: <http://www.banrep.gov.co/es/remesas>

Banco Mundial, (2015). Informe: usos del internet en los Estados Unidos son usuarios de internet, Obtenido de: <http://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.P2?view=map>

Barrios, M. (2010). *Universidad Americana*. Recuperado el 30 de noviembre de 2016, de marktur.travel: http://marktur.travel/uploads/secciones_contenido/62/62-1323280539.pdf

Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, B. I. (2007). *Banco de la República*. Obtenido de Banco de la República: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/sala_prensa/comunicados/adjuntos/DP-Colombia_23may07.pdf

Chesbrough, P. Y. (2002). The role of Business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11.

Clavijo Padilla, J. K. (2013). Los colombianos en el exterior en la política migratoria reciente: análisis del programa Colombia Nos Une. *Revista chilena de derecho y ciencia política* 4(3), 85-121.

Cox, D. (1990). Intergenerational transfers and liquidity constraints. *Quarterly Journal Economics* 105 (1), 187-217.

Emigración colombiana a los Estados Unidos: transterritorialización de la participación política y socioeconómica. (s.f.).

Garay, I. J. (2005). *Estudio sobre migración internacional y remesas en Colombia*. Bogotá: Quebecor.

Guarnizo, L. E. (2003). La migración transnacional colombiana. Implicaciones teóricas y prácticas. *La migración internacional colombiana y la formación de colombiana y la formación de comunidades transnacionales*. Bogotá, Colombia: Ministerio de Relaciones Exteriores.

Hoddinot, J. (1994). A model of migration and remittances applied to Western Kenya. *Oxford Economic Papers* (46), 450-475.

Investing. (2016). *Investing.com*. Obtenido de Investing.com: <http://es.investing.com/charts/forex-charts>

Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review* (80), 86-92.

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2009). *Migración y Salud: Colombianos en los Estados Unidos*. Bogotá: Taller de Edición Rocca.

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2016). *Colombia nos une*. Obtenido de Colombia nos une: <http://www.colombianosune.com/ejes/sistema-de-servicios-para-colombianos/vivienda-colombianos-exterior>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2008). Los servicios de colombianos en el exterior. *Coordinadora del programa CNU en el Foro Global sobre Migración y Desarrollo*. Manila, Filipinas.

Ministerio de Vivienda. (2016). *Mi casa ya*. Recuperado el 28 de noviembre de 2016, de Ministerio de Vivienda: <http://www.minvivienda.gov.co/mi-casa-ya>

Montoya, D. R.-C. (2010). Remesas como instrumento de crecimiento económico de Colombia: remesas y el sector de la construcción en Colombia. *Revista de negocios internacionales* 3 (2), 64-86.

Osili, U. O. (2007). Remittances and savings from international migration: Theory and evidence using a matched sample. *Journal of Development Economics* (83), 446-465.

Osterwalder, A. (2010). *Generación de modelos de negocio*. (L. Vásquez, Trad.) Barcelona: Deusto.

Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva*. CECSA.

Ricard, J. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *UNIVERSIA BUSINESS REVIEW* (3er trimestre).

Sandoval Herrera, D. A. (2012). ¿Por qué los migrantes envían remesas?: Repaso de las principales motivaciones macroeconómicas. *Borradores de Economía* (738).

Sjaastad, L. (1962). The Costs and Returns of Human Migration. *Journal of Political Economy*.

MODELO DE NEGOCIOS CANVAS PARA UNA EMPRESA QUE FACILITE LA ADQUISICIÓN DE VIVIENDA EN EL EJE CAFETERO A COLOMBIANOS RESIDENTES EN ESTADOS UNIDOS

Stark, O. (1991). *The Migration of Labor Exchanges within Families and Groups*.
Cambridge: Basil Blackwell.

Winter, S. Y. (2001). Replication as Strategy. *Organization Science*, 12 (3), 730-743.